

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond



ABISTAV MATERJAL ORGANISATSIOONI STRATEEGILISE PLANEERIMISE ANALÜÜSIMISEKS PRAKTIKA ARUANDES

Organisatsiooniõppe praktika

Ainemaht: 6 EAP

Vastutav õppejõud: Inna Bentsalo, MA

Pärnu 2012

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Organisatsiooniõppe praktika	4
2. Organisatsiooni missioon, visioon, eesmärgid, põhiväärtused ja kuvand.....	6
3. Organisatsioonikultuur	10
4. Organisatsiooni elutsükel	14
5. <i>Boston Consulting Group</i> ’i tooteportfelli maatriks	16
6. Organisatsiooni äritegevus ja sotsiaalne vastutus	19
7. Ümbritseva mõju organisatsioonile ehk mikro-ja makrokeskkond	21
8. SWOT-tabeli ja analüüsi koostamine	26
9. Enesenalüüs ehk refleksioon	31
10. Soovitusi aruande vormistamisel	34
Kasutatud allikad.....	38
Lisad.....	40
Lisa 1. Organisatsiooniõppepraktika juhend	40
Lisa 2. Organisatsiooniõppepraktika juhendaja (praktikakoha) hinnanguleht	44
Lisa 3. Organisatsiooniõppepraktika infoseminari slaidid	46
Lisa 4. Tõend läbitud ainetest.....	54
Lisa 5. Näide: Tiitelleht (organisatsiooniõppe praktika aruandel)	55

SISSEJUHATUS

Käesolev materjal on TÜ Pärnu kolledži teise kursuse turismi-ja hotelliettevõtluse „organisatsiooniõppe praktika“ aine lisalugemiseks. Materjali eesmärk on eelkõige toetada üliõpilasi ja juhtida tähelepanu raskesti mõistetavalt või puudulikult kajastatud osadele organisatsiooniõppe praktika aruandes.

Antud aine vastutav õppejõud on kajastanud käesolevas materjalis praktikajuhendis nõutud ülesanded, toonud välja tüüpilisemad vead teatud teemade kohta, mida üliõpilased on teinud oma organisatsiooniõppe praktika aruannetes, vältimaks sarnaste vigade kordamist.

Antud materjalis saab üliõpilane ülevaate, mida peaks teadma, analüüsima või millele rohkem tähelepanu pöörama praktika juhendis püstitatud ülesannetel. Nii nagu teeninduspraktikas ehk õppekava esimese aasta praktika puhul on ka organisatsiooniõppe praktika aluseks õppekavas läbitud teoreetilised ained.

Praktikaprotsessis osaleb kolm poolt, milleks on üliõpilane, ülikoolipoolne esindaja ehk praktikakorralduse spetsialist ja praktikakoha juhendaja. Nende kolme poole koostööst sõltub praktika eesmärgi täitmine. Enne praktikale suundumist on praktikakorralduse spetsialistile oluline, et üliõpilane talle oma praktikakohast teada annab, ehk saadab näiteks kirjalikult teel ettevõtte ja juhendaja andmed. See on vajalik veendumaks, et valitud praktikakoht ehk ettevõtte/organisatsioon oleksid antud praktikaks sobilikud, kuna koha valib ja otsib iga üliõpilane endale ise.

1. ORGANISATSIOONIÕPPE PRAKTIKA

Organisatsiooniõppe praktika on turismi-ja hotelliettevõtluse eriala üliõpilaste teise õppeaasta kohustuslik praktika. Antud eriala jaguneb kolmeks erinevaks spetsialiseerumissuunaks, milleks täpsemalt on „majutusettevõtte juhtimine ja turundus“, „spaaettevõtte juhtimine ja turundus“ ning „turismisihtkoha juhtimine ja turundus“. Oluline on, et üliõpilane leiaks omale praktikakoha, mis sobiks kokku tema valitud spetsialiseerumissuunaga.

Organisatsiooniõppe praktikaga taotletakse, et üliõpilane õpib paremini tundma oma valitud spetsialiseerumissuunda ja vastavat turismiorganisatsiooni, mille alla kuuluvad ka selle funktsioneerimisprintsüübid, struktuur, visioon, missioon, eesmärgid, tegevuskavad, erinevate struktuuriüksuste töökorraldus ning lisaks kõik muud tegevused, mis kaasnevad ettevõtte/organisatsiooni igapäevatöö korraldusse.

Lisaks praktilisele poolele, mille üheks pooleks on praktiliste tööoskuste arendamine ning teiseks pooleks ettevõtte/organisatsiooni strateegilise planeerimise tundmaõppimine, tuleb üliõpilasel vastavalt praktika juhendis (vt. lisa 1) püstitatud ülesannetele koostada aruanne ning nõutud punkte analüüsida võrreldes koolis õpitud teooriaga.

Aruande vormistamisel on oluline jälgida üliõpilaste kirjalike tööde vormistamise juhendit, mis on välja toodud nii kodulehel, organisatsiooniõppe praktika aine veebilehel *moodles*. Ka kõik vajalikud dokumendid ja materjalid – eesti või inglise keelsed praktikakoha juhendaja hinnangulehed (vt lisa 2), tõend läbitud ainetest (vt lisa 4) ja infoseminari slaidid (vt lisa 3) asuvad *moodle* veebikeskkonnas, selletõttu on väga tähtis, et registreeruksite ainele ka *moodle*’s.

Selleks, et praktika saaks edukalt läbitud, on vajalik, et kõik kolm esindajat, kes on kõige rohkem saavad olema seotud antud praktika protsessiga ehk siinkohal üliõpilane, praktikakorralduse spetsialist ja praktikakoha juhendaja, oleksid teadlikud ning omaksid ühtset arusaama antud praktika eesmärkidest ja õpiväljunditest. Üliõpilase ja praktikakoha juhendaja üheks oluliseks aspektiks on ka tasakaal õppimise ja töö vahel, mille loomisel on määravaks isiksustevahelised suhted, enese psüühika tunnetamine, endast arusaamine ja tagasiside.

2. ORGANISATSIOONI MISSIOON, VISIOON, EESMÄRGID, PÕHIVÄÄRTUSED JA KUVAND

Missiooni iseloomustab põhjendus sellest, miks organisatsioon üldse eksisteerib ja mida tehakse visiooni ning eesmärkide ellu viimiseks. See on organisatsiooni põhieesmärgiks ehk eksisteerimise peamiseks aluseks, mis peab olema sõnastatud selgelt, meeldejäävalt, atraktiivselt, reaalselt ja olema nii sisult kui vormilt eetiline. Lisaks võimaldab missioon organisatsioonile luua soodsa kuvandi ja hoiaku.

Selleks, et missioon ja visioon saaksid realiseerida, on vajalik organisatsioonis paika panna põhimõtted ja eesmärgid, millest tuleb tegevuses ja käitumises lähtuda.

Kui võrrelda missiooni eesmärgiga, siis missioon on püsivam eha muutu nii kiiresti, kuna sisaldab nii majanduslikke kui ühiskondlikke eetilisi aspekte. Sõnastuselt peab missioon olema ühelauseline tervik, ehk ei tohiks olla liiga „kitsas“ ega „lai“, peaks olema realistlik, spetsiifiline ja kajastama ettevõtte tugevusi. Hea missiooni sõnastamisel võetakse arvesse tarbija või kliendi vajadusi, tooteid/teenuseid (millisele tarbijale/kliendile on suunatud antud tooted/teenused?), ja mil viisil rahuldatakse tarbija/kliendi vajadusi.

Missiooni sõnastamisel on soovitatav mõelda järgnevatele küsimustele:

- Millisesse valdkonda kuulub organisatsioon/ettevõte?
- Milline on organisatsiooni/ettevõtte sihtgrupp? Kellele suunatakse antud tooted/teenused?
- Milliseid tooteid/teenuseid pakutakse antud organisatsioonis/ettevõttes?
- Millisena näeb end organisatsioon/ettevõtte ühiskonnas/kuidas vastutab oma

tegevuse eest ühiskonnas?

Visioon on ettevõtte ambitsioonikas tulevikusoov, kuid seda ei tasuks segamini ajada unistusega. Visioon on organisatsiooni tulevikuideaal, mis on kõrgel asuva eesmärgi kirjeldus ning mitte nii lihtsasti ja kiiresti teostatav, kuid siiski reaalselt saavutatav ja millesse organisatsiooni liikmed usuvad.

Tulevikuideaal peegeldab seda, milliseks soovitakse ettevõtet pikemas perspektiivis arendada ehk toob välja konkurentsieelise, ettevõtte identiteedi ning määratleb rõhuasetused ja edasised arenguteed. See on teatud ideaalnägemus ega lasku detailidesse ja üldjuhul ei sisalda ka numbreid, pigem käsitleb kõrget kvaliteeti, kõrgetasemelist tegevust. Visioon ei tohiks sõnastuselt olla väga pikk ja keeruline, nimelt peaks seda mõistma ja ellu viima nii palju inimesi kui võimalik.

Peale missiooni ja visiooni sõnastamist on vaja välja töötada sobiv strateegia, selleks, et ka antud püstitatud eesmärgid ja tulevikuideaalid ka realiseeruksid. Üldjuhul käsitletakse organisatsiooni strateegia tegevusplaanis ressursside jaotamist ja põhitegevusi organisatsiooni lõpptulemuse ehk lõppeesmärkide saavutamiseks.

Eesmärkide sõnastamisel tuleks lähtuda selle mõõdetavusest, konkreetsusest, spetsiifilisusest (valdkond), keskendumine tulemusele, mitte tegevusele, oluline on ka seotus kindla ajakavaga. Eesmärgid tuleb hoida realistlikud ning pingutust nõudvad, kuid saavutatavad. Lisaks sellele peaksid need olema ka töötajatele vastuvõetavad.

Organisatsiooni põhiväärtused on olulised seisukohad, millest lähtutakse kõigis organisatsioonilistes tegevustes, sealhulgas personali juhtimises ja arendamises. Oluliste organisatsiooniliste väärtuste hulka kuuluvad näiteks nii austus kliendi vastu, kvaliteet, koostöö, meeskonnatöö kui ka oodatud tulemuste saavutamise võtmetegurid, ausus, lubadustest kinnipidamine, usaldusvärsus ja eetilistest normidest kinni pidamine.

Kuvand („imidž“ või „imago“) on kognitiivne ehk tunnetuslik väli kahe sotsiaalse tegutseja vahel: organisatsioon ja tema sihtgrupid mõjutavad teineteist selle välja kaudu. Ettevõtte teeb seda oma tegutsemise ja kommunikatsiooni kaudu. Kuvand on üldiselt püsiv vaatenurk, mis määrab ära, kuidas inimesest, brändist või organisatsioonist

mõeldakse. Enamasti on kuvand ja tegelikkus erinevad nagu ka soovitud ja tegelik imidž.

Oma tegevuse kaudu loob ettevõtte tegelikkusele vastava kuvandi nii sisemiste kui välimiste klientide silmis. Sisemised kliendid on ettevõtte juhtkond ja töötajad, kelle omavaheliste suhete tulemusena tekkiv identiteet peegeldub välisklientidele.

Kuvand on suhteliselt püsiv vaatenurk, mis määrab ära, kuidas inimesest, brändist või organisatsioonist mõeldakse. Enamasti on kuvand ja tegelikkus erinevad nagu ka soovitud ja tegelik imidž. Inimesed suhtuvad kuvanditesse nagu reaalsusesse, kuvand sisaldab subjektiivset teadmist ja annab kiire vastuse küsimusele: „Mis see on?“

Tegelikkusele antakse tähendus kuvandite kaudu, mis on kognitiivse pildina iga inimese teadvuses. Organisatsiooni avalik imidž, samuti brändi kuvand on sotsiaalne konstruktsioon. Kuvandi puhul on soovitatav uurida nii ettevõttesisest kui ettevõttevälist imidži profiili. On oluline, et imagot hindaksid nii kliendid (imago mõjutab klientide ostuotsuseid) kui ka ettevõtte erinevate valdkondade töötajad, võrdleksid end põhikonkurentidega ja seda eelkõige teenuse/toote kvaliteedist, asukohast ja usaldatavusest lähtuvalt.

Lisaks kuvandile peab üliõpilane ka analüüsima organisatsiooni/ettevõtte erinevaid tasandeid, mis sisuliselt tähendavad selgitust, milleks organisatsioon on asutatud. Ehk siinkohal oleks vaja välja tuua organisatsiooni-, ühiskonna- ja piirkonna tasand. Abistavateks küsimusteks oleksid tasandite järgi:

- Organisatsiooni tasandi puhul – Milleks organisatsioon on vajalik iseendale?
- Ühiskonna tasandi puhul – Millise konkreetse nõudmise täitmiseks on organisatsioon asutatud?
- Piirkonna tasandi puhul – Mida on ta suuteline pakkuma sellele piirkonnale, kus ta asub?

Tüüpilised vead missiooni, visiooni, eesmärkide, põhiväärtuste, kuvandi koostamisel praktika aruandes:

- Kui ettevõttel on missioon, visioon, eesmärgid olemas, siis üldjuhul on need töös vaid kirjeldava tekstina välja toodud, puudu on nende analüüs, autori hinnang neile ning vajadusel koostatud parendusettepanekud. Visiooni ja missiooni analüüsimisel võiks näiteks hinnata, kui arusaadavaks on need tehtud töötajatele, kas ka kõigile on see teada ja vastuvõetav.
- Kui ettevõttel puuduvad missioon, visioon ja eesmärgid, tuleb need autoril (üliõpilasel) endal ise koostada, seejuures kõige rohkem eksitakse visiooni sõnastamisega, kuna tihtipeale sarnaneb see missiooniga või on koguni sisult sama.
- Eesmärkide sõnastamisel on tüüpiliseks veaks konkreetsuse puudumine, selle realistlikus ehk kas see on saavutatav ning keskendutakse rohkem tegevusele, mitte tulemusele.
- Kuvandi ja põhiväärtuste puhul tuuakse need küll välja, kuid ei analüüsita nii öelda „mitmest küljest“, ehk ühtpidi peab üliõpilane uurima, millisena soovib ettevõtte end näha ehk milline on ettevõtte arvates kuvand ning lisaks peab uurima, millisena tundub näiteks ühiskonna tasandilt (a'la millisena „näidatakse“ meedias? Mida kirjutatakse kommentaarides antud ettevõtte kohta? Milline on info kliendi tagasiside lehtedes?). Sama kehtib ka põhiväärtuste osas, ühelt poolt on oluline välja tuua, millised põhiväärtused on ettevõtte seadnud ning teisalt uurida, kui palju töötajad sellest teavad? Mida arvavad? Milline on autori (üliõpilase) arvamus antud teemast?

3. ORGANISATSIOONIKULTUUR

Kultuur on inimeste mõttemaailma ühisosa ning aitab vältida kaost. Organisatsioonikultuur on tekkinud tuginedes inimeste vajadustele ja loob organisatsiooni tegevusega seotud normid, väärtused ja baasarsaamad. Tugevas organisatsioonis/ ettevõttes jagavad liikmed sarnaseid tõekspidamisi, sõltuvad üksteisest ja peavad organisatsiooni /ettevõtte vajadusi väga tähtsaks.

Organisatsioonikultuuri nii öelda peegeldavad väärtused, tõekspidamised, hoiakud ja käitumisviisid, mis on omandatud väliskeskkonnaga suheldes ja sisemises koostegEVuses ning mida peetakse sobivaks. Antud tõekspidamised, arusaamad ja teadmised õpetatakse edasi uutele organisatsiooniliikmetele.

Edgar H. Schein kujutab organisatsioonikultuuri ülesehitust kolmetasandilisena, kus saab selgelt eristada väljendustasandit ja sisutasandit. Esimene, jälgitav tasand on füüsilised elemendid, mille hulka kuuluvad kujundatud keskkond, tehnoloogia ja tajutavad käitumismudelid, milles peegelduvad organisatsiooni protsessid ja struktuur. Välise kihi moodustab tehiskeskkond, selles võib eristada füüsilisi, käitumuslikke ja verbaalseid ilminguid, millel on vahetu emotsionaalne mõju. See on nähtav ja kuuldav, kuid seda on keeruline lahti mõtestada.

Teine tasand on jagatud väärtused – organisatsiooni eesmärgid, strateegiad ja filosoofia, mida organisatsioonis aktsepteeritakse. Tegu on omaksvõetud väärtustega, mis vastavad küsimusele, miks teatud protsessid just nii toimivad. Sellelt tasemelt leiab ajaloolise traditsiooni, ametlikud väärtused, missiooni, visiooni, sihid, filosoofiad. Tegu on sõnastatud seletuste ja õigustustega.

Kolmanda tasandi moodustavad baasarsaamad on „nähtamatud“ ehk sõnades väljendamatata arusaamised, mis on alateadlikud ja endastmõistetavad käibetõed ning kajastavad suhteid keskkonnaga ja reaalsusega, peegeldavad inimloomuse olemuse käsitlusi, suhtumisi suhetesse ja aktiivsusesse. Jagatud väärtusteks võivad kujuneda vaid need, mille tulemi kohta on grupil sotsiaalne või füüsiline tagasiside olemas ehk nad on sotsiaalselt valliidsed.

Baasarsaamad ehk käibetõed, mida harva vaidlustatakse ja seetõttu on neid väga raske muuta. Edgar H. Schein'i järgi on iga ettevõtte kaks põhimõttelist probleemide valdkonda:

- Kuidas püsida, kohaneda ja kasvada oma keskkonnas?
- Millised sisemise integratsiooni mehhanismid tagavad igapäevase toimimise ja kohanemise?

Nende küsimuste vastuseid ühendab Schein'i käsitluses mõiste organisatsioonikultuuri dimensioonid. Keskkonnas aitab hakkama saada mitmeastmeline järjestikuste tegevuste ahel:

- Missiooni ja strateegia loomine seisneb olemasolu õigustuses või eluülesande leidmises
- Missioonist johtuvate eesmärkide ühise arusaama kujundamine
- Vahenditest arusaamine, milles kajastub, kuidas soovitud eesmärkideni jõutakse,
- Hindamine ja üldiselt aktsepteeritav arusaam tegevuse tulemuste vastavusest eesmärkidele
- Korrektuur, mis tugineb organisatsiooni liikmete tunnetatud vajadusele muuta neid
- Tegevusi, mis takistavad eesmärkideni jõudmist.

Sisemise integratsiooni mehhanismid:

- Ühise keele ja arusaadava mõistetesüsteemi loomine, milleta grupis eksisteerimine on võimatu
- Grupi piiride määramine, milles selguvad kooslusse kuulumise ja mittekuulumise kriteeriumid
- Mõju ja staatuse jaotamise seaduspärasused, näitamaks,

kuidas liikmed saavad ja kaotavad mõju teiste üle

- Normide kujundamine lähedus- ja sõprussuhetest arusaamiseks
- Tasude ja karistuste süsteemi määramine
- Ideoloogia ja uskumused.

On käsitlusi, kus organisatsioonikultuuri tunnusjoonteks on kollektiivsus ja sümboolsus. Kollektiivsuse all mõeldakse, et organisatsioonikultuur saab tekkida ja on tekkinud grupi inimeste koos tegutsemise ja jagatud väärtuste tulemusena. Organisatsioonikultuuri sümboolsus viitab, et inimeste arusaam füüsilise keskkonna aspektidest on erinev neil, kes on organisatsiooni liikmed ja neil, kes seda pole.

Erinevates organisatsioonides kipub mõte omaksvõetud väärtuste kohta olema üks ja sama, kuid samas võivad organisatsioonid ka drastiliselt erineda. Seda seetõttu, et võib tekkida lõhe omaksvõetud väärtuste ja vaadeldava käitumise vahel. Omaks on võetud koostöö, kuid motivatsioon ja ergutused soodustavad individuaalset konkurentsi.

Kultuur ettevõttes aitab mõista olukordi ja ühtseid arusaamu ning korrastab kollektiivi. Tulemuseks on töötajate teadlikkus, kuidas erinevaid nähtusi tõlgendada ja olukordi lahendada, ning kindlustunne, et kõik on kontrolli all.

Kokkuvõtlikult määratletakse organisatsioonikultuuri kui üht olulist oletuste kogumit, mille on grupp organisatsioonis koostanud, arendanud ja kokku pannud, õppides lahendama väliskeskkonnaga kohanemise ja grupisisese ühtsuse saavutamise probleeme. Organisatsioonikultuuri olemasolul muutub tegevus ettevõttes ettearvatavaks ja omandab tähenduse.

Tüüpilised vead ja soovitusel organisatsioonikultuuri kohta praktika aruandes:

- Kui hakatakse analüüsima organisatsioonikultuuri erinevaid tasandeid, võttes näiteks esimese tasandi, milleks on füüsilised tasandid, siis lisaks sisekujunduse, interjööri, töötajate riietuse kirjeldusele võiks antud aspekte analüüsida, kuivõrd mõjutavad need ettevõtte kultuuri, kas on see üliõpilase arvates positiivne või negatiivne (miks?). Kas on ettepanekuid, mida peaks muutma? Mida töötajad sellest arvavad? Mida võib sellest järeldada?

- Teine tasand on (ühised) jagatud väärtused – ehk soovitatav oleks analüüsida kuivõrd oluline on töötajatele ühine missioon/visioon/ettevõtte eesmärgid? Kui paljud on sellest üldse teadlikud? Mis on ettevõttele oluline (võttes arvesse jagatud väärtused)? Millisena tahab kliendile välja paista? Millised tegurid peaksid looma soodustava töökeskkonna? Kuidas hindaksite seda antud praktikakohas?
- Kolmanda tasandi moodustavad ühised arusaamad ehk siinkohal on vajalik analüüsida ettevõtte/organisatsiooni suhtumist keskkonda ja inimestesse (inimsuhted). Siinkohal võiks esitada küsimused, nagu näiteks kuidas ettevõtte/organisatsioon suhtub oma töötajatesse? Kuidas motiveeritakse töötajaid? Kuidas on loodud ühised arusaamad, millised need on? Milline on nii öelda organisatsioonikultuuri kolmas tasand autori arvates? Kas see toimib antud ettevõttes? (Miks?)

4. ORGANISATSIOONI ELUTSÜKKEL

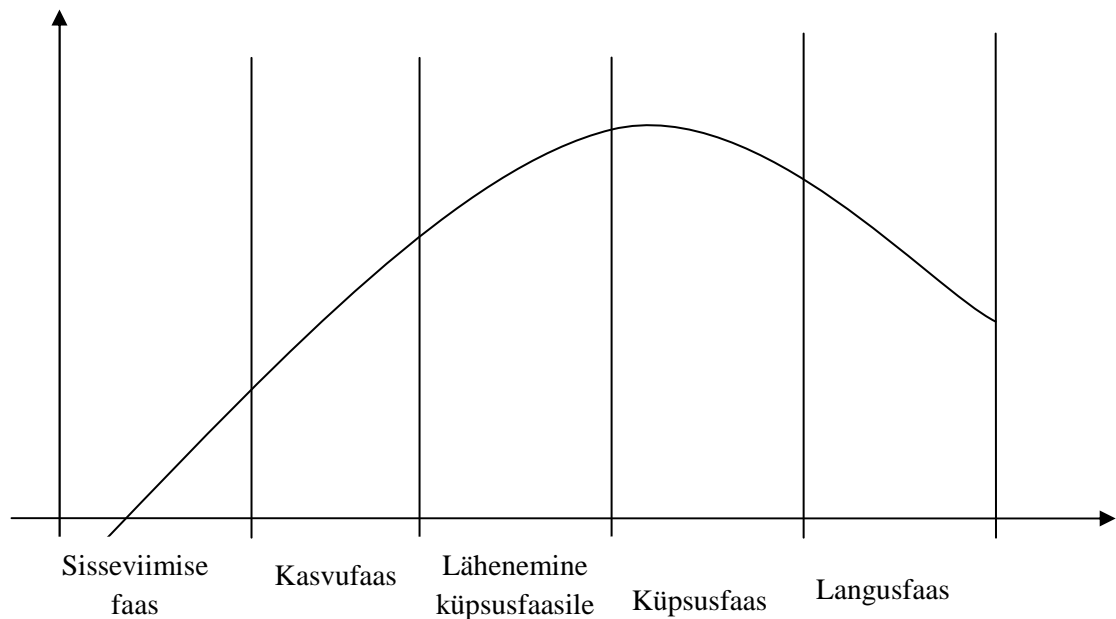
Organisatsiooni elutsükkel algab ettevõtte/organisatsiooni asutamisest. Parimad ja edukamad ettevõtted/organisatsioonid saavutavad oma konkurentsieelise läbi pideva ning süsteemse arendustöö.

Organisatsiooni elutsükkel koosneb Porteri mudeli põhjal viiest etapist:

- Sisseviimise faas (ettevõtte on arengut alustanud)
- Kasvufaas (oluline nõudluse tõus toodangu järele)
- Lähenemine küpsusfaasile (kasv aeglustub ja vähem uusi kliente)
- Küpsusfaas (turg on küllastunud ja uusi kliente ei ole)
- Langusfaas (kasv asendub kahanemisega).

Sisseviimise faasis ehk ka teisiti nimetatuna „tutvusfaasis“ olev tegevusharu on just arengut alustanud ja kasv on aeglane, ostjatele veel tundmatu ning väljaarendamata jaotuskanalid. Kasvufaasis lisandub uusi kliente ning on nõudluse tõus, sellele järgneval lähenemisel küpsusfaasi kasv aeglustub ja klientuur on selge. Küpsusfaasis uusi kliente ei ole enam ja turg on küllastunud. Viimane faas on langusfaas, kus kasv asendub kahanemisega erinevate makrokeskkonna muutuste tõttu. Igale faasile on iseloomulik eripärane konkurents.

Väikeettevõtte elutsükkel koosneb kolmest faasist: eksisteerimine, läbimurre ja küpsus. Eksisteerimise faasis peab ettevõtja kogu aeg püüdma teenust arendada, et ostjaid võita. Läbimurde faasis on ettevõtte valmis juba rahuldama piisava arvu klientide vajadusi.



Joonis 1. elutsükli mudel (Autori koostatud, Porteri elutsükli mudeli põhjal)

Iga etapi jaoks saab koostada vajaliku turundusstrateegia. Elutsükli pikkus oleneb tarbijate vajadustest, tehnika ja tehnoloogia arengust, konkurentsist ja ettevõtte/organisatsiooni enda turundustegevusest. Toote arendus on originaalsete toodete ja/või uute brändide loomine ja levitamine ettevõtte/organisatsiooni uurimis- ja arendustöö tulemusel.

Tüüpilisemad vead ettevõtte/organisatsiooni elutsükli kohta praktika aruandes:

- Üldiselt kirjeldatakse praktika aruannetes ettevõtte/organisatsiooni elutsükli erinevaid faase, näiteks Porteri elutsükli mudeli põhjal, kuid ei suudeta antud mudelit analüüsida ettevõtte näitel, ehk ei tooda välja, millises faasis asub.
- Teiseks probleemiks on kui aruandes tuuakse välja erinevad faasid, analüüsitakse antud punkte ka ettevõtte põhjal ning mainitakse ära, millises faasis ettevõtte/organisatsioon asub, ei suudeta seda põhjendada, teha vajalikke järeldusi ning sobilikke ettepanekuid olukorra parendamiseks.

5. BOSTON CONSULTING GROUP'I TOOTEPORTFELLI MAATRIKS

Ettevõtte strateegia kujundamisel on oluline arvestada, et selle erinevad osad, näiteks valdkonnad, osakonnad ja tooted oleksid omavahel seotud. Ettevõtte portfellis on valdkonnad või tooted/teenused kindlas struktuuris ja seostes. Portfelli analüüs toob välja äriüksuste oleviku ja tuleviku turundustähtsuse. Selleks kasutatakse mitmeid erinevaid mudeleid, siinkohal võib näitena tuua *Boston Consulting Group'i* maatriksi, mis lähtub turukasvust (kiire, aeglane) ja turuosa suuruselt (suur, väike).

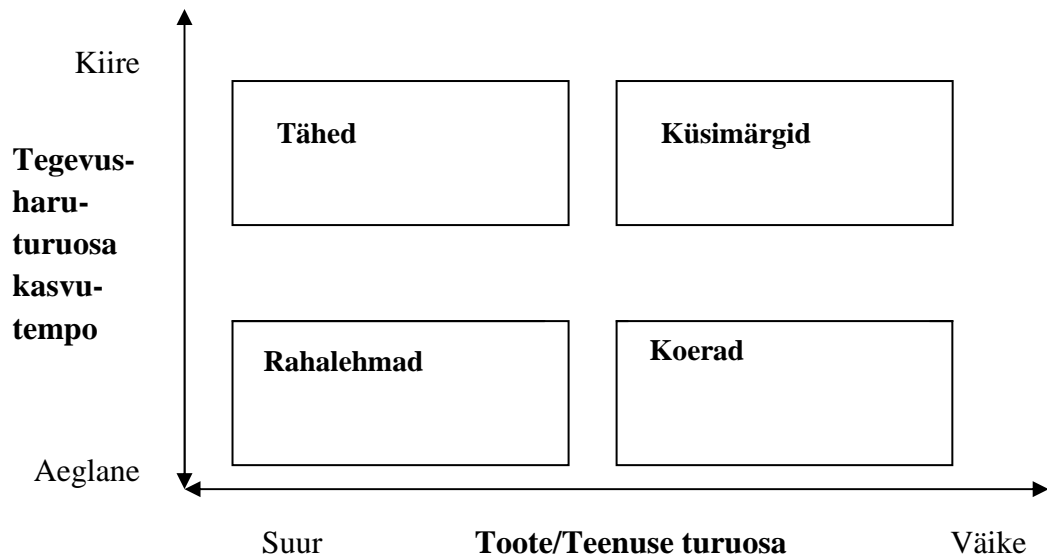
Teenuste ja toodete analüüsimiseks ja rühmitamiseks kasutatakse enamjaolt *Boston Consulting Group'i* portfelli maatriksit, mida esmakordselt kasutati sel eesmärgil 1960.aastatel. Portfelli analüüs aitab välja töötada ettevõttele sobiva strateegia, näidates ära, millised tooted kahanevates tegevusharudes hakkavad jõudma langusfaasi sedavõrd, et nad tuleks asendada uute toodetega kasvavatest tegevusharudest.

Tegemist on nelja erineva üksusega (vt. joonis 2): rahalehmad – aeglane turukasv, suur turuosa tähed – kiire kasv, suur osa küsimärgid – kiire kasv, väike osa koerad – aeglane kasv, väike osa. Igale äriüksusele on võimalik rakendada iseomast turundusstrateegiat.

Rahalehmad on ettevõtte põhituluallikad. Tähed on uued tooted/teenused, mis toovad oma turuosa säilitamiseks piisavalt sisse ja on populaarsed klientide seas, turuosa kasvu aeglustudes muutuvad tähed rahalehmadeks. Küsimärgid on samuti uued tooted/teenused, mida alles arendatakse ning millest võivad kujuneda tähed, kui tegevusharu kasvab kiiresti või koerad, kui kasv aeglustub.

Koer on toode/teenus, millel on väike turuosa ja puudub potentsiaal positiivset

rahavoogu tekitada. Ehk koerad on madala suhtelise turuosa positsiooniga ärid madala kasvutempoga turgudel. Teooria järgi pole nad eriti kasumlikud ega ole võimelised migreeruma rahalehmadeks.



Joonis 2. Ettevõtte toodete/teenuste analüüs (autori koostatud BCG mudeli portfelli maatriksi põhjal)

BCG mudeli maatriksi põhiline nõrkus on seotud koertega. Märksõna „koer“ all analüüsitakse, mida teha antud toodete/teenustega, kuidas muuta koerad organisatsiooni/ettevõtte äriportfelli väärtuslikuks osaks.

Lühidalt öeldes, koeri on võimalik muuta rahalehmadeks, kui äri ümber segmenditakse või saavutatakse turuliidrist suurem kliendi reageerivus. Isegi kui liidripositsioon osutub võimatuks, tasub koerkategoorias turupositsiooni parandamine end tavaliselt ära. Vaatamata sellele, on koerteenuste/toodete muutmine ja arendamine piiratud ja need on tavaliselt vähem atraktiivsed kui tähed või rahalehmad.

Tüüpilisemad vead praktika aruandes toodete/teenuste analüüsimisel BCG mudeli maatriksi põhjal:

- Kui vormistatakse BCG mudeli maatriks visuaalselt, on üldjuhul tegu joonisega, kuna sisaldab „nooli“, mis näitavad turuosa ja turukasvu. Tüüpiline viga, mis

tehakse on – vormistatakse joonis, kuid joonise pealkirjaks pannakse „tabel“.

- Kui BCG mudel on vormistatud tabelina, ka näitajad, nagu turuosa ja turukasv on lahtrites, siis võib pealkirjaks panna „tabel“.
- Tooteportfelli jooniselt ei selgu, mida antud kastid tähendavad ehk sealt puuduvad nimed „rahalehm“, „koer“, „küsimärk“, „täht“. Kui töö lugeja vaatab vaid joonist jääb see talle arusaamtuks sealhulgas pealkiri on ebatäpne ehk korrektset nimetust ei ole välja toodud (millise portfelliga on tegu?)
- BCG mudeli analüüsimisel on väga soovitatav koostada BCG mudeli maatriksi joonis antud ettevõtte põhjal.
- Tüüpiline viga on ka, kui aetakse omavahel segamini „tähed“ ja „rahalehmad“ või „küsimärgid“ ja „koerad“. „Tähed“ on uued tooted/teenused, millesse on vaja investeerida, kuid saavutavad kiiresti populaarsuse. „Rahalehmad“ on olemasolevad tooted/teenused, millesse ei ole vaja enam investeerida, need on ettevõtte põhituluallikad. „Küsimärgid“ on samuti uued tooted/teenused, millesse on vaja investeerida, kuid nende puhul ei teata, kas saavutavad populaarsuse või mitte, võivad osutuda kas „edukaks“ või „läbi kukkumiseks“. „Koad“ on ettevõtte olemasolevad tooted/teenused, millesse ei ole vaja investeerida, samuti ei ole need kuigi populaarsed tooted/teenused klientide seas (kasutatakse pigem harvem).
- Alati tahetakse igasse maatriksi lahtrisse mõni toode/teenus panna, kuid alati ei pruugi ettevõtte/organisatsioonil teatud tooteid/teenuseid olla, sel puhul võib lahtri tühjaks jätta ja ka nii põhjendada.

6. ORGANISATSIOONI ÄRITEGEVUS JA SOTSIAALNE VASTUTUS

Organisatsiooni äritegevuse analüüsimiseks on soovitatav kasutada Derek F. Abelli raamistikku, mille kohaselt äri definitsioon peab vastama järgmistele küsimustele:

- Kelle vajadusi rahuldatakse? (ehk tuleb välja tuua ja analüüsida ettevõtte kliendisegmente)
- Milliseid vajadusi rahuldatakse? (ehk analüüsida olemasolevaid teenuseid ja tooteid klientide vaatenurgast sealhulgas ka töötajate vaatenurgast)
- Kuidas neid vajadusi rahuldatakse? (analüüsida, millised vahendid või võimalused on loodud antud teenuste/toodete pakkumiseks ja läbiviimiseks?)
- Kuidas praktikant hindab organisatsiooni/ettevõtte äritegevust võttes arvesse eelpoololevaid punkte, kas oleks midagi parendada /muuta?

Ettevõtete ühiskondlik vastutus tervikuna on Eestis laiemas diskussiooni mõttes vähe käsitletud teema. Samas on vastutustundlik ettevõtetus Euroopas ja mujal maailmas üha suuremat tähelepanu pälvimas ning saamas üheks oluliseks ettevõtlusega seotud teemaks. Tihti tõlgendatakse Eestis ettevõtte ühiskondliku vastutust erinevalt, lähtudes üksikindiviidide vaatenurkadest ning samal ajal ka vastuoluliselt arvestades mõiste tegelikku ja enam levinud sisu.

Enim levinud tõlgenduse põhjal tähendab ettevõtte ühiskondlik vastutus nii majandusliku kui keskkonna ja sotsiaalse mõõtme integreerimist ettevõtte juhtimissüsteemi, mis arvestaks kõikide huvipooltega ning tooks kaasa huvide tasakaalustamise ja lisandväärtuse sidusrühmade silmis

Ettevõtte vastutus oma töötajate ja klientide ees sõltub vägagi selle edukusest. Kui töötajad on rahul oma töötingimustega ja hindavad oma ülemusi ning kliendid rahul

saadud teenustega ja teenusepakkujatega, on ettevõtte jätkusuutlik ja oma tegevusega kindlustatud.

Sotsiaalne vastutus hõlmab kõiki ärietika valdkondi, nagu näiteks oma töötajate, nende töö-ja elutingimuste eest hoolitsemine nii kodu-kui ka välismaal, vastutustundlikkus investeringute tegemisel ja tootmise planeerimisel, kogukonna vajaduste arvesse võtmine ja koostöö, tahe säästa keskkonda ning edendada sotsiaalset õiglust ja heaolu.

Laiemas tähenduses on sotsiaalne vastutus mis tahes eetiline piirang kasumi püüdlisel ning kitsamalt on see ettevõtte võetud kohustus edendada sotsiaalseid hüvesid, sõltumata kasumitaotlusest.

Tüüpilisemad vead praktika aruandes organisatsiooni äritegevuse ja sotsiaalse vastutuse analüüsimisel:

- Väide „Organisatsiooni sotsiaalne vastutus oma töötajate ees on see, et kõik kohustused on oma töötajate eest täidetud ning ettevõtte on aus maksumaksja” ei ole otseselt teemakohane. Sotsiaalseks vastutuseks loetakse tegevusi, milleks seadus ettevõtet otseselt ei kohusta. Sotsiaalse vastutuse teema on Eesti ettevõtluses suhteliselt uudne, kuid sageli rakendatakse seda just suurettevõtetes. Soovitav on uurida, kas ettevõtte rakendab midagi järgnevat: lapsevanematele kooliminekuetoetuse maksmine; tunnustamine – staažitasu; tasuta kojusõit hilistel tundidel (turvalisusest hoolimine); tasuta söök – inimese tervisest hoolimine; toidujäätmete andmine loomaaiale; jne.
- Tihti tõlgendatakse organisatsiooni/ettevõtte sotsiaalset vastutust erinevalt, lähtudes üksikindiviidide vaatenurkadest, soovitatav on analüüsida ja lähtuda antud aspektidest natuke laiemast vaatenurgast.

7. ÜMBRITSEVA MÕJU ORGANISATSIOONILE EHK MIKRO-JA MAKROKESKKOND

Keskkond on suhete ja tingimuste süsteem, mis igapäevategevust mõjutab. Nii nagu inimesed peavad ümbritsevas keskkonnas hakkama saama, nii tuleb ka ettevõtetel/organisatsioonidel arvestada neid ümbritseva mõju keskkonna tingimustega. Seega tulenevalt eeltoodust mõjutab ärikeskkond ettevõtteid/organisatsiooni igapäevaselt, kuid mida ettevõtja ise otseselt mõjutada ei saa.

Organisatsiooni keskkonda tuleks käsitleda kui organisatsiooni suhtes erinevate huvide ja ootustega huvigruppide kooslust, kellega juhil organisatsiooni esindajana tuleb suhelda. Organisatsiooni keskkond jaguneb kaheks – sise- ja väliskeskkonnaks.

Sisekeskkonna moodustavad juhid, omanikud ja töötajad. Organisatsiooni sisekeskkonda saab veel käsitleda ka kui kooslust: omanikest, juhatusest, töötajatest ja (organisatsiooni) kultuurist. Väliskeskkond ehk ärikeskkond jaguneb omakorda kaheks - mikro (lähikeskkond) - ja makrokeskkonnaks (kaugkeskkond). Nende peamine erinevus seisneb selles, et makrokeskkonna mõjud jõuavad organisatsioonini ehk mõjutavad seda läbi mikrokeskkonna. Keskkonna mõjutamine ettevõtja poolt on pigem kaudne (nt. sotsiaalne vastutus, maksude tasumine, heategevus jms).

Mikrokeskkonna huvigruppideks on kliendid, hankijad, tarnijad, konkurendid, koostööpartnerid, regulaatorid. Täpsema ülevaate huvigruppide jagunemisest ja huvidest leiab tabelist 1. Oluline huvigrupp on juhid ja omanikud, kelle sooviks on oma ettevõtte turul püsimine ja kasumi teenimine ning lisaks eneseteostuse võimalus. Et seda saavutada peab töömeeskonnal olema ühine arusaam organisatsiooni eesmärkidest ja nende täitmise viisidest.

Tabel 1. Huvigruppide huvid ja jagunemine keskkonnas

Keskkond	Huvigrupp	Huvid
Sisekeskkond	Omanikud	Tunnustus, võim, isiklikud huvid, kapitali kasv, dividendid, ettevõtte/organisatsiooni säilitamine
	Juhid	Tunnustus, võim, isiklikud huvid, tasakaalu säilitamine; olulisel kohal omanike huvid, millest peavad lähtuma
	Töötajad	Töökoha säilimine, palk, head töötingimused, sotsiaalsed võimalused, motiveerimissüsteemid, karjäär/eneseteostus
Mikrokeskkond	Kliendid	Teenuse/toote kvaliteet, sobiv (soodne) hind, suur/lai valik, mugavad sisseostuvõimalused
	Hankijad/tarnijad	Madalad kulud, teenuse osutamine, soodsad tingimused, lepingud (jätkuvad suhted), kasum
	Konkurendid	Maine (imidž), info, konkurentsieelis,
	Regulaatorid	Mõjukus,
	Koostööpartnerid	Koostöö, lepingud, head tingimused

Makrokeskkond mõjutab ettevõtet/organisatsiooni kaudselt ja ettevõtte oma igapäevaste äriliste otsuste tegemisel mõjutada ei saa.

Makrokeskkonnas on huvigruppe märksa enam kui sise- ja mikrokeskkonnas, seetõttu ei nimetata neid üldjuhul enam konkreetset, vaid suurema üldistusastmega, abstraktselt: sotsiaal-kultuuriline keskkond, tehnoloogiline keskkond, majanduslik keskkond, rahvusvaheline keskkond, poliitilised ja õigusaktidest tulenev keskkond.

Organisatsiooni keskkonna huvigruppide kaudu analüüsimise eelis on see, et juhul tekib süsteemne ülevaade erinevatest huvigruppidest ja saab eraldi välja tuua iga mikrokeskkonna huvigrupi konkreetsed huvid.

Makrokeskkonna analüüsis kasutatakse rahvusvahelises äriteooriates tuntud PEST analüüsi (*PEST analysis*), mis aitab välja selgitada makrokeskkonna erinevate tegurite/faktoritega kaasnevaid riske.

PEST analüüsis analüüsitakse poliitilisi (*Political*), majanduslike (*Economical*), sotsiaalseid (*Social*) ja tehnoloogilisi (*Technological*) näitajaid. PEST analüüs on soovitatav teha enne SWOT analüüsi, kuna PEST analüüsis keskendutakse pigem ärikeskkonnale, kuid SWOT tabelis/analüüsis rohkem toodetele ja teenustele.

Näited makrokeskkonna kohta:

Poliitilised ja õigusaktidest tulenevad tegurid – ettevõtte tegevusluba olemasolu, kas seda reguleerib eraldi seadus, lisaks seadustele tuleks kursis olla ka kohaliku omavalituses poolt kehtestatud korraldustega. Lisaks õigusaktidega tutvumisele peaks ettevõtja olema kursis sellega, kuidas riigis õigusloome protsess on üles ehitatud, kuidas toimub koostöö Euroopa Liiduga riigi tasandil ja millised on arengusuunad. Üliõpilase ülesanne on uurida ja analüüsida, kas ja kuidas antud tegurid mõjutavad praktikakohta.

Majanduslikud tegurid – mõjutavad kõiki ettevõtteid/organisatsioone, kaudselt mõjutavad kõik majanduslikud otsused, mis on tehtud nii maailma kui riigi tasandil. Majanduslik keskkond on ettevõtte jaoks olulisim mõjutaja, sest ettevõtte tegevus sõltub elanikkonna maksejõust.

Sotsiaalkultuurilised tegurid – antud komponendi puhul oleks oluline analüüsida elanikkonna/klientide ja tarbijate elustiili, demograafilist olukorda, ärieetika teadlikkus. Sotsiaal-kultuurilised komponendid on näiteks haridus- ja kultuuritase, demograafiline seisund, religioossed iseärasused ja eetilised tõekspidamised.

Rahvusvahelised tegurid - Rahvusvahelised komponendid hõlmavad globaaltrende ja ärielu vahetult mõjutavaid trende.

Tehnoloogilised tegurid – riigi prioriteedid tehnoloogias (nt Eesti ehk e-riik, digiallkirja propageerimine), millisel tasemel on ettevõtte/organisatsiooni tehnoloogia kasutamine. Tehnoloogiline keskkond on ettevõtte igapäevatoos oluline mõjutaja, sest tehnoloogiliste seadmete kasutus tagab töö sujumise.

Mikrokeskkonda mõjutavad tegurid, mis sõltuvad ettevõtte eesmärkide saavutamisest ja majanduslikust edukusest.

Näited mikrokeskkonna kohta:

Kliendid – ettevõtte/organisatsiooni kliendid (püsikliendid) /külastajad.

Koostööpartnerid/strateegilised liitlased – Millised on ettevõtte olulisemad koostööpartnerid, kui palju neid on?

Konkurendid - kui palju on ettevõttel konkurente ja kui kerge/keeruline on teistel ettevõtetel samal tegevusalal äri alustada ja kas konkurentideks on pigem suured või väikesed ettevõtted. Konkurentide puhul tuleks hinnata kui kõrge on sisenemisbarjäär selles äris tegevuse alustamiseks.

Töötajad - töötajate valik ettevõttesse on väga oluline protsess, mis tuleks eelnevalt põhjalikult läbi mõelda, kuna iga läbimõtle mata otsus võib kaasa tuua konflikte kui ka materiaalsel kahju. Üliõpilane peaks oma analüüsis kajastama kui keeruline on töötajaid praktikakohta värvata? Uurima, kas tööjõuturul leidub vajalike oskuste ja teadmistega inimesi (nt vajalike spetsialistide puudus)? Millised ootused oleksid töötajatel tööandjale?

Tüüpilisemad vead praktika aruandes organisatsiooni ümbritseva mõju - mikro-ja makrokeskkonna analüüsimisel:

- Ärikeskkonna analüüsimisel aruandes tuleb nimetada kõik nii mikro- kui makrokeskkonna tegurid, iseloomustada neid ja lisada kui oluliselt need ettevõtet mõjutavad.
- NB! Ettevõtte huvigruppide hulka kuulub ka personal/töötajad, kelle huvideks on näiteks töökoha püsimine, õigeaegne tasustamine ja sotsiaalsed boonused. Väliseks huvigrupiks on ettevõtte külalised. Ka partnerettevõtted on huvigrupid,

kellel on omad ootused organisatsiooni suhtes, ettevõtte püsimine, jätkuv mõlemapoolsete kasudega koostöö ning usalduse püsimine.

- Makrokeskkonna puhul on huvigruppe konkreetseks analüüsiks üldjuhul liiga palju ja makrokeskkonna analüüsil piirdatakse üldjuhul üldisemate arengutrendide välja toomisega. Organisatsiooni keskkonna analüüsi tüüpilisim meetod on SWOT analüüs ja mis on ka praktika juhendi järgi kohustuslik osa aruandes.
- Makrokeskkonna analüüsimiseks oleks oluline aruandes välja tuua kõigepealt komponendid, mis mõjutavad antud keskkonda ning seejärel koostada vastavalt sellele analüüs võttes arvesse praktikakoha (ettevõtte/organisatsiooni) tegevust. Tüüpviga, mis tehakse – kirjeldatakse, kuidas makrokeskkond jaguneb, millisteks teguriteks ja kirjeldatakse ka osasid tegureid, kuid jäetakse analüüsimata antud tegurid võrreldes praktikakohaga.

8. SWOT-TABELI JA -ANALÜÜSI KOOSTAMINE

Ettevõtte tugevuste ja nõrkuste kohta annab hea ülevaate SWOT analüüs, mis hõlmab nii ettevõttest sõltuvaid kui sõltumatuid tegureid. SWOT analüüsi looja on Albert Humphrey, kes viis Stanford'i Ülikoolis läbi aastatel 1960-1970.

SWOT analüüsiga (vt. tabel 2) kaardistatakse organisatsiooni tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. SWOT analüüsi nimi pärineb inglisekeelsete sõnade esitähedest – *S-strengths* (tugevused), *W-weaknesses* (nõrkused), *O-opportunities* (võimalused), *T – threats* (ohud).

SWOT analüüsiga on võimalik hinnata ettevõtte seisundit ja seda, kas ta on sisemiste tugevuste arvelt võimeline vastu seisma välistele ohtudele või kas sisemised nõrkused takistavad väliseid võimalusi ära kasutamast. Tavaliselt mahub analüüs ühele leheküljele. Iga osa kohta on soovitatav kirjutada lühidalt, täpselt ja selgelt 3-10 tugevust, nõrkust, võimalust või ohtu (lisaks piirduda iga näitaja puhul 1-2 lausega).

SWOT analüüsis on tugevateks külgedeks organisatsiooni tegevused, mis aitavad kaasa eesmärgi saavutamisele ehk välja tuleb tuua ettevõtte eriti tugevad küljed, mida tuleks tulevikus veelgi paremini kasutada. Nõrkadeks külgedeks on organisatsiooni nii öelda probleemsed „kohad“, mis takistavad eesmärgi saavutamist ja mida ei saa pikaajaliselt aktsepteerida. Uuritakse ja analüüsitakse kogu ettevõtte juhtimist ja kõiki funktsionaalseid valdkondi.

Võimalusteks on välised tingimused, mis aitavad kaasa eesmärgi saavutamisele. Ohud on samuti välised tingimused, kuid takistavad eesmärgi saavutamist.

SWOT tabeli standard vorm, mis on SWOT tabeli vormistamisel soovitatav järgida, on järgnev:

Tabel 2. Ettevõtte/organisatsiooni X SWOT tabel

Tugevused – sisekeskkond ehk tegurid, mis olenevad ettevõtte/organisatsiooni tegevusest ja mõjutavad seda positiivselt;	Nõrkused – sisekeskkond ehk tegurid, mis olenevad ettevõtte/organisatsiooni tegevusest ja mõjutavad seda negatiivselt;
Võimalused – väliskeskkond ehk tegurid, mis ei olene ettevõtte/organisatsiooni tegevusest, vaid mõjutavad seda väljastpoolt;	Ohud – väliskeskkond ehk tegurid, mis ei olene ettevõtte/organisatsiooni tegevusest, kuid mõjutavad seda väljastpoolt;

(Autori koostatud SWOT analüüsi põhjal)

Olulised aspektid SWOT analüüsi koostamisel:

- Kas kõik kliendigrupid väärtustavad ühte moodi ettevõtte tugevusi ning kaebavad võrdselt kõigi nõrkuste üle. Kui see nii ei ole, siis järelikult tuleks SWOT fokusseerida kliendigrupile, turule või tootekategooriale. Kui tahate kõigi turgude kohta SWOT-i teha, siis tuleks iga teguri juures välja tuua, millisel turul see tegur kehtib.
- Tugevused ja nõrkused on soovitavad kirja panna kas kliendi või praktikandi seisukohast. Mis on kliendi jaoks ettevõtte tugevusteks ja nõrkusteks võrreldes konkurentidega? Kui kliendi jaoks ei ole tegemist tugevusega võrreldes konkurentidega, siis järelikult ei ole see ettevõtte tugevus.

Tüüpilisemad vead praktika aruandes SWOT analüüsi/tabeli koostamisel:

- SWOT analüüsi sisekeskkond (tugevused ja nõrkused) tähendab tegureid, mida

ettevõtte/organisatsioon saab ise mõjutada. Väliskeskkond (võimalused ja ohud) on välised tegurid, mida ettevõtte/organisatsioon ise mõjutada ei saa, pigem on need paratamatud aspektid, millega peab arvestama või mida enda jaoks paremini ära kasutada.

Tüüpiline viga, mida tehakse – aetakse „võimalused“ segi sisekeskkonnaga. Võimalused ei saa olla ettevõtte tegevused ja selletõttu ei tohi panna tegureid, mis on tingitud või sõltuvad ettevõtte tegevusest, näiteks ei tohi „võimaluste“ alla panna „uued teenused/tooted“, „tegevusplaani koostamine“, „nišiturgude arendamine“, „kliendiandmebaasi loomine“ jms. Need on sisekeskkonda kuuluvad aspektid, ehk selletõttu peaks need paigutama vastavalt, kas „tugevuste“ või „nõrkuste“ alla. Võimaluste alla sobiks panna järgnevad tegurid: „Sise-ja väliturismi kasv“, „külastajate/turistide suurenev huvi antud teenuste/toodete vastu“, „koolitusprogrammid turismiettevõtjatele“.

- Võimalused on väliskeskkonnas tekkinud ja arenevad soodsad trendid. Kui on tegevusi, mis tunduvad potentsiaalsed, siis kirjutage need SWOTi alla. Seejärel, peaks analüüsima, kas väliskeskkonnas on trende, mille põhjal saaks öelda, et see tegevus on selleks sobiv. Kui selliseid trende pole, siis järelikult pole ka väliskeskkonnast tulenevat võimalust.
- SWOT analüüsi eesmärk on kajastada olemasolevat situatsiooni (mingil määral ka lähitulevikku, ehk kirja panna tegurid, mis võivad lähitulevikus realiseeruda). SWOT annab ettevõttele/organisatsioonile ülevaate tegevusest, otsustamaks kuidas toimida edasi juhtkonna tasandil, valimaks sobivamat strateegiat. SWOT on vaheetapp analüüsimiseks ja järelduste tegemiseks. Suur viga on kirjutada õpikust maha suvaline SWOT, mis ei kajasta konkreetse ettevõtte/organisatsiooni olukorda. Ka edasised järeldused ja ettepanekud oleksid sel puhul mõttetud ja ebaadekvaatsed antud ettevõttest/organisatsioonist lähtuvalt.
- Üks ja sama tegur ei saa olla samas sõnastuses korraga mitmes kastis (nt. tugevus, nõrkus, võimalus). Kui näiteks tahetakse kirjutada „kvaliteet“ mitmesse

kasti, siis täpsustage, mis kvaliteedist on juttu tugevuste ja mis kvaliteedis nõrkuste puhul. Suure tõenäosusega on tegemist täiesti erinevate tunnustega või on ühe kliendigrupi puhul tegemist tugevuse ja teise puhul nõrkusega (nt. klient ei ole nõus lisaks maksma täiendava kvaliteedi eest).

Veaks loetakse ka kui „tugevuste“, „nõrkuste“, „võimaluste“, „ohtude“ alla panna sama teksti. Lisaks sellele peab tekst lahtrites olema ka võimalikult reaalne, näiteks ei sobi „ohtude“ alla panna „ufod“, „maavärinad“ vm loodusõnnetused. Reaalne olukord tagab SWOT analüüsis ka mõistliku analüüsi järeldused ja ettepanekud.

- SWOT tabelis olev tekst peab olema võimalikult kompaktne, kuid arusaadav. Näiteks ei sobi lahtrisse kirjutada ainult märksõnu – personal, kliendiandmebaas, koduleht, ööklubi, töötajad jne. Aruande lugeja peab tabelit vaadates aru saama, mis seisus on ettevõtte/organisatsioon, miks antud tegurid on teatud lahtris väljatoodud ja mida need tähendavad. Üks märksõna ei anna ülevaadet olukorra kohta ja seda võib mitmeti tõlgendada, selletõttu on vajalik välja tuua täpsustavad aspektid. Hea näitena saab välja tuua „tugevused“ – Konverentsiruumide mitmekesisus ja varustatus, atraktiivne koduleht, tõhusad töötajate motiveerimissüsteemid, fokuseeritus konkreetsetele huvigruppidele.
- Kuna tegu on organisatsiooniõppe praktika aruandega, siis SWOT analüüsi puhul tuleb kajastada kõiki ettevõtte/organisatsiooni valdkondi, nagu näiteks teenindus, personal, juhtimine, kliendid, konkurendid, riik, majandus, hankijad, turud jne. SWOT tabel ei ole sobilik, kui lahtris on kajastatud vaid 1-2 valdkonna teemad. Samuti peab igas lahtris vähemalt 5 punkti kirjas olema.
- Lisaks SWOT tabeli koostamisele, tuleb üliõpilasel lahtrisse kajastatud fakte ka analüüsida. Tüüpviga on kui hakatakse tekstis lahtritesse teemasid ümber jutustama. Tekstis keskendutakse analüüsile, ehk tuuakse välja, miks autori (üliõpilase) arvates antud situatsioon kujunenud, millest võib see tingitud olla, mida peaks olukorra parendamiseks tegema, kuivõrd on see olnud mõjutatud väliskeskkonnast, kuidas saaks seda ettevõtte/organisatsioon mõjutada? Peale

analüüsi, järelduste tegemise tuleb üliõpilasel koostada ettepanekud, millised võiksid olla lahendused (mida peaks tegema lähtudes SWOT tabelist?). Siinkohal oleks oluline võrrelda väliskeskkonda sisekeskkonnaga, kas ja kuidas oleks neid võimalik neutraliseerida, ehk kuidas „ohte“ neutraliseerida „tugevustega“ ning kuidas „nõrkusi“ vähendada „tugevustega“.

- SWOT analüüsi meetodi nimetus ütleb, et tuleb analüüsida. Üldjuhul on mõnes töös tegurid välja toodud punktloeteluna, mida ei saa otseselt analüüsiks nimetada. Lühiväljendid jätavad liiga suure vabaduse lugejapoolseks tõlgendamiseks.

SWOT analüüsi meetodi teooriast lähtuvalt tuleb välja pakkuda strateegiad edasiseks tegevuseks (mis on osa strateegilisest planeerimisest) ehk: a) kuidas kasutada oma tugevusi, b) kuidas vähendada nõrkuseid, c) kuidas kasutada võimalusi ja d) kuidas kaitsta end ohtude eest.

9. ENESEANALÜÜS EHK REFLEKSIOON

Eneseanalüüsi läbiviimine on protsess, mis aitab tagada analüüsijale vajalike oskuste, teadmiste, kompetentside arendamise ning seeläbi on abiks olemasolevate ning tulevaste ülesannete täitmisel.

Eneseanalüüsi põhiliseks lähtekohaks on õppija ehk üliõpilase isiklik kogemus, kus õppimine algab praktiliste harjutuste läbimisega ning kinnistub kogemuste analüüsis ja refleksioonis. Seejuures otsivad vastuseid oma tegevusele, kui hästi saavad hakkama või milliseid vigu teevad ning kuidas saaks vigu parendada või pigem vältida.

Eneseanalüüsi võime aitab teadvustada praktikast läbitehtud kogetut, mille põhjal oleks oluline mõista olukorda ja iseennast olukordades osalejana. See on oskus ja võime tegevusi ning mõtteid endajaoks küsitavaks muuta, vastavalt sellele neid põhjendada, seletada ja analüüsida. Eneseanalüüsi kokkuvõtteks koostatakse analüüs, tehakse järeldused, antakse hinnang oma tegevusele ning põhjendatakse, miks on kujunenud just sellised arusaamad.

Eneseanalüüsi tulemusel saab õppida tundma ja täiendama oma vajadusi, hoiakuid, tugevusi reaalses töökeskkonnas. Üliõpilane peaks analüüsima praktika käigus sooritatud tegevusi, saadud õppimiskogemust. Juhendaja ülesandeks on analüüsida üliõpilase ehk praktikandi juhendamisoskusi. Eneseteadlikkuse kujunemine refleksiooni kaudu toetab enesearengut õppeprotsessis, sest siis hakatakse mõistma suhete individuaalsust, samuti õppimise ning arengu erinevusi.

Refleksiooni käigus analüüsitakse ja mõtestatakse tegevust teadvustatult ning tehakse sellest järeldused, lühidalt on see probleemi lahendamise protsessi juhtimise ja analüüs, mis saab toimuda vaid aktiivse mõtlemise tulemusena. See on seotud konkreetsete situatsioonide või kogemustega, mille käigus käsitleb üliõpilane teadlikult oma

kogemust või tegevuse põhimõtteid.

Refleksioon on vajalik, et üliõpilased uued teadmised omaks võtaksid. Uued teadmised saavad kiiremini omaks, kui neid kasutada ja võrrelda varasemate teadmistega.

Mõiste refleksioon tuleneb ladina keelest, kus sõna *reflectere* tähendab tagasipööramist või tagasipeegeldamist. Refleksiooni mõiste on lisaks kasutusel ka kasvatusteadustes, psühholoogias, sotsioloogias, filosoofias ja meditsiinis. Reflektiivne mõtlemine on suunatud praktilistele probleemidele, lubades kahtluste ja segaduste tekkimist võimaliku lõpplahenduse otsimise.

Refleksiooni lõppeesmärk on õppimine ehk analüüsida oma tegevuse tulemuslikkust, oskuste taset, vaadelda seda tervikuna või ka teadvustamaks oma tegevuse aluseks olevaid sügavamaid väärtusi, uskumusi ja arusaamu.

Tüüpilisemad vead praktika aruandes eneseanalüüsi koostamisel:

- Üldjuhul on praktika aruannetes tõsiseks probleemiks eneseanalüüsi koostamine, tekivad arusaamad, et eneseanalüüs koosneb praktika ajal tehtud tööülesannete loetelust või praktika kirjeldusest. Tegelikult on oluline, et üliõpilane suudaks oma praktika kogemust teadvustada, mõtestada, analüüsida ning teha järeldusi kogetu põhjal.
- Siinkohal oleks abistavaks vahendiks ja üheks otsustava tähtsusega tegevuseks praktikapäeviku pidamine, mille põhjal oleks võimalik koostada analüüs, ehk analüüsida praktika kogemust tervikuna, teha vastavaid järeldusi, põhjendusi ja vajadusel parendusettepanekuid, kuid teatud eesmärgid jäid täitmata üliõpilase arvates. See võib mõnikord koormav tunduda, kuid kui leida selleks aega, annab praktikapäeviku pidamine võimaluse näha oma arengut ja muutumist. Ühtlasi kohustab see võtma aega järjepidevaks tagasivaatamiseks tehtule.

Päeviku pidamiseks on erinevaid viise. Kõige lihtsaim päeviku pidamise vorm on võtta sellesse kirjutamiseks iga päeva lõpus aega, et mõelda, millega päev on

meelde jäänud. Tekstil pole ettemääratud pikkust, kuid kirja võiks panna, mida sel päeval tegite ja nägite, uued ideed ja kontseptsioonid, millega kokku puutusite ja kuidas neid kasutada saite. Lisaks võiks alati kirjutada juurde endapoolsed isiklikud mõtted ja tunded sellest, kuidas antud päeval tundsite. Kõik see lihtsustab hiljem eneseanalüüsi koostamist praktikaaruandes.

- Üheks abistavaks võimaluseks oleksid ka järgnevad küsimused, mida üliõpilane peaks oma aruandes (eneseanalüüsi peatükis) analüüsima: Millised olid üliõpilase ootused enne praktikale minekut? Milline oli tegelikkus? Milliseid tundeid tekitab töö praktikakohas? Kuidas kaastöötajad Teisse suhtuvad? Mis paneb Teid ennast nii tundma? Kas see kogemus on pannud mõtlema konkreetsemast karjäärast selles valdkonnas? Kas praktika eesmärgid said täidetud Teie arvates (põhjenda)? Millised olid Teie tugevad/nõrgad omadused praktika ajal? Millised praktikaülesanded osutusid rasketeks? Miks? Milliseid uusi oskusi omandasite praktikakohas? Kuidas võiksid need oskused/teadmised tulevikus kasulikud Teile olla?

10. SOOVITUSI ARUANDE VORMISTAMISEL

Üliõpilaste kirjalike tööde osas on ka üheks oluliseks osaks aruande vormistamine. Tööde vormistamise aluseks on Tartu Ülikooli Pärnu kolledžil olemas üliõpilaste kirjalike tööde vormistamise juhend, millega saab tutvuda nii kodulehel kui ka organisatsiooniõppe praktika veebikursuse materjalis. Ka organisatsiooniõppe praktika aruande puhul võetakse antud juhendit arvesse ja hindest moodustab vormistusosa 10%.

Järgnevalt tuuakse välja tüüpilisemad vead, mida tehakse praktika aruannete vormistamisel:

- Kõigepealt on soovitav paika panna lehe vormistus, milleks on üleval ja all 3 cm, vasakult 4 cm ja paremalt 2 cm ning tekst jaotada lõikudeks (*Paragraph => soovitavalt Before: 12pt, After: 0 pt, reavahe: 1,5*) ja kasutada plokkstiilina „Justify“. Väga palju eksitakse lõigu vormistamisega, nimelt kasutatakse selleks „enter-it“.
- Tiitellehe vormistamine (vt. lisa 5). Tiitellehel peab kajastama ülikooli nime (TARTU ÜLIKOOL), kolledži (Pärnu kolledž) ja osakonna nime (Turismiosakond). Lisaks üliõpilase ees-ja perekonnakonnanimi, kursus, ettevõtte nimi (praktikakoha), praktikakoha juhendaja nimi ja töö kaitsmise koht ja aasta.

Tiitellehele tuleb kirjutada alati see osakonna nimetus, kuhu töö esitatakse (tihtipeale kirjutatakse sinna eriala osakond, mida õppekava järgselt õpitakse, kuid kui aine võetakse valikainena, siis tuleb ka sinna kirjutada vastava aine

osakond). Pealkirjas on vajalik, et oleks kirjas, millise praktikakohaga on tegu (on olnud aruandeid, kus kirjutatakse tiitellehele vaid „organisatsiooniõppe praktika“ ning ettevõttest tuleb juttu alles sissejuhatuses või ettevõtte üldtutvustuses). Tiitellehe vormistuse järgi on reavahe 1,5 ja lõiguvahe =>*Paragraph*=>*Before*=0 pt (tekstis 12 pt).

- Sisukorra vormistamise puhul tuleks see teha automaatselt, märgistades peatükid *heading 1*-ga ja alapeatükid (sh lisad) *heading 2*-ga. Seejärel valida *Table of Contents*. Kuna peatükid on sisukorras automaatselt suure läbiva tähega, tuleb need käsitsi üle kirjutada, et vorm oleks korrektne ehk läbiva väikse tähega. Samuti ei tohi sisukord jääda linkidena või allajoonituna. Nimetust „sisukord“ ei kaasata loetelusse, vaid jääb eraldi pealkirjana, selletõttu ei ole ka soovitatav seda vormistada kui „*heading 1*“.
- Kõik peatükid peavad olema nummerdatud (v.a sissejuhatus, kokkuvõte, viidatud allikad ja lisad) ja kirjasuurusega 16 pt, kirjastiiliga *Arial*. Alapeatükid peavad samuti olema nummerdatud ja kirjasuurusega 14 pt ning kirjastiiliga *Arial*.

Kuna praktikaaruanne ei ole väga mahukas töö, ei ole soovitatav seda üle liigendada, ehk piisab peatükkidest ja alapeatükkidest (näiteks 1.; 1.2; 1.3; 1.4; 2; 2.1; 2.2; 2.3; 2.4), alapeatükist väiksemaks minna (näiteks 1.2.1; 1.2.2 jne) ei ole vaja. Lisaks sellele peab ühe peatüki/alapeatüki maht olema vähemalt 1,5-3 lk selleks, et alustada uut peatükki/alapeatükki.

Üldjuhul on tüüpiline viga, et peatükid tehakse väga lühikesed – maksimaalselt 2-3 lõiku. Kui mõni teema/osa on liiga lühike ja sellest pole palju kirjutada, on soovitatav see võtta kokku mõne teise sarnase teema/osaga. Kui peatükid ja alapeatükid vormistatakse „*heading 1*“, ja „*heading 2*“-ga ei pruugi need automaatselt ühilduda kirjastiiliga *Arial* ning – suurusega 16/14 pt. Sel puhul tuleb see ise käsitsi muuta või üle märkida, et vorm oleks korrektne.

- Ühtegi peatükki/alapeatükki ei tohi lõpetada viitega, tabeliga või joonisega, vaid autoripoolse kokkuvõtva lõiguga.

- Kõik joonised, skeemid ja tabelid peavad omama pealkirja (tekst kirjasuurusega 11 *pt*), samuti on oluline selle vormistus, nimelt joonise puhul asetseb pealkiri joonise all ning tabeli puhul üleval. Kõik tabelid, joonised ja skeemid, mis ulatuvad üle A4 poole lehekülje on soovitav panna lisadesse. Seejuures ei tohiks unustada neile ka viitamist.
- Sissejuhatus ja kokkuvõte on aruandes ühed olulised osad, nimelt peavad need kajastama töö eesmärki ja sisu ning seda võimalikult kompaktselt. Sissejuhatuses on oluline välja tuua, millise praktikaga on tegu, antud juhul organisatsiooniõppe praktikaga. Lisaks sellele välja tooma, mis oli antud praktika eesmärgiks (vastavalt juhendile), mis on praktika aruande eesmärgiks (ehk anda ülevaade/tutvustada ettevõtte), millises ettevõttes oli üliõpilane praktikal, millisel positsioonil (ametinimetus), millisel perioodil, kuidas on aruanne jaotatud, milliseid osi kajastab, milliseid allikaid/materjale kasutati antud töös ning millised materjalid/joonised jne asuvad lisades.

Kokkuvõttes on vajalik uuesti välja tuua, mis oli praktika eesmärgiks, kas see sai täidetud, millised oli õpiväljundid, kas need said üliõpilase arvates täidetud; olulisemad probleemid, tulemused, järeldused või ettepanekud, mis antud tööst välja tulid.

- Viidatud allikad **vs** kasutatud allikad – praktika aruande puhul on korrektne kirjutada allikate loetelu pealkirjas „viidatud allikad“, kuna need allikad, mis asuvad antud loetelus peavad olema ka töö sisus kajastatud. Soovitav on kasutada erinevaid allikaid, ehk siinkohal oleks soovitav mitte ainult kasutada elektroonilisi allikaid, vaid ka raamatuid, teaduslikke ajakirju.
- Selleks, et vältida kirja-ja trükivigu, on soovitav kasutada õigekirja kontrollivat tarkvara ehk näiteks „Spellerit“ või mõnda muud. Enne aruande saatmist on soovitav tööd uuesti lugeda, sest väga paljudes töödes esineb trükivigu. Akadeemilises töös ei ole lubatud kasutada ka kõnekeelseid väljendeid, slängi ja kindlasti ei tohiks kasutada töös „mina“, „meie“ vormi.

Hea üliõpilane,

Kokkuvõtteks soovin Sulle edukat praktikakogemust ja loodan, et antud materjal on saab Sulle olema vajalik, kasulik tuleva praktikaperioodi vältel, seda nii alguses kui ka juba hiljem praktikaaruande kirjutamisel.

Küsimuste ja probleemide korral palun kindlasti võta minuga ühendust, sest eduka praktika läbimiseks on oluline omavaheline koostöö, ettevalmistus, informeeritus ja ühtne arusaam praktika eesmärkidest.

Inna Bentsalo, MA

Praktikakorralduse spetsialist

Turismiosakond

TÜ Pärnu kolledž

Ringi 35

Pärnu 80010

e-mail: inna.bentsalo@pc.ut.ee

tel: 44 50 518

KASUTATUD ALLIKAD

Käesoleva loetelu puhul on tegu allikatega, millele antud materjali kirjutamisel tugineti, kuid mida eraldi tekstisisese viitena välja ei ole toodud.

Alas, R. 2005. Strateegiline juhtimine. 3 trükk, Tallinn: Külim

Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Tallinn: Külim.

Ettevõtte sotsiaalne vastutus [<http://www.ngo.ee/kodanikuyhiskond/ettevotja-sotsiaalne-vastutus>] 25.12 2011

Gratton, L. 2000. Elav strateegia. Tallinn: Pegasus, lk 113

Koch, R. 2007. Strateegia käsiraamat. Tallinn: Tänapäev

Kuura, A. 2001. Väikeettevõtlus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda

Leimann, J. 2003. Strateegiline juhtimine” Tallinn

Past, A. 2007. Loo loomine ja mainekujundus. [<http://director.ee/artikkel/1039>]

Roots, H. 2002. Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn

Siimon, A., Vadi, M. 1999. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus

Sotsiaalne vastutus [<http://www.eetika.ee/arieetika/sotsiaalnevastutus>] 25.12 2011

SWOT analüüs. [http://www.juhtimine.ee/static/files/8.Poliitika_ja_strateegia.pdf] 27.12 2011

SWOT analüüsi reeglid [<http://www.slideshare.net/Ajujaht/swot-analsi-reeglid>] 27.12 2011

- Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2008. Organisatsiooni käitumine. Tallinn: Külim. Ärikeskkond (mikro-ja makrokeskkond). PEST analüüs.
[<http://www.businessplanning.ee/index.php?id=28>] 25.12 2011
- Üksvärav, R.** 2008. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.
- Vahtramäe, A. Sikk, J. Kaldma, M. Reva, E. Koit, K. Varendi, M.** 2011. Praktika kõrgkoolis
- Sweitzer, H, F. King M.A.** 2010. Edukas praktika – õppimine kogemuse kaudu

LISAD

Lisa 1. Organisatsiooniõppepraktika juhend

ORGANISATSIOONIÕPPE PRAKTIKA JUHEND

1. PRAKTIKA EESMÄRK, AEG, KOHT JA SISU

Õpetusega taotletakse, et õppija õpib paremini tundma valitud spetsialiseerumissuunda ja vastavat turismiorganisatsiooni, sealhulgas selle funktsioneerimisprintsipe ja struktuuri, visiooni, missiooni, eesmärke, tegevuskavu, organisatsiooni mikro- ja makrokeskkonda, erinevate struktuurüksuste ja personalitöö korraldust, kliendirühmi, tooteid ja teenuseid, arendab töö- ja teenindusvalmidust, kriitilise mõtlemise, analüüsi- ja tööoskusi ning oskusi igapäevatöö korraldamiseks.

Praktika on rakenduskõrghariduse kohustuslik osa – iseseisev õppeaine, mis annab kuus ainepunkti ja lõpeb hindelise arvestusega. Praktika kestab vähemalt neli nädalat ja tuleb sooritada **31. juuliks** järgides praktikakohas kehtestatud töö- ja puhkeaja režiimi. Praktikakoha leiab üliõpilane ise. Praktika jooksul peab praktikant täitma käesoleva juhendiga seatud ülesanded, täites võimetekohaseid tööülesandeid, sõltumata sellest, kas praktikakoht vormistab praktikandi tööle või mitte.

2. PRAKTIKA ÜLESANDED

Organisatsiooniõppe praktika eesmärgiks on praktiliste tööoskuste arendamine ja organisatsiooni strateegilise planeerimise tundmaõppimine. Lisaks igapäevatööle praktikakohas tuleb praktikandil lahendada alljärgnevad ülesanded.

Aruande vormistamisel tuleb järgida üliõpilaste kirjalike tööde juhendit TÜ Pärnu kolledži kodulehelt (Dokumendid ja vormid → Üliõpilaste kirjalike tööde juhend).

Praktikandi lähtepunktid antud praktikaaruande koostamiseks on järgnevad:

1) Milleks on organisatsioon asutatud?

Vastuse saamiseks esimesele küsimusele tuleb praktikandil analüüsida praktikakoha tegevust kolmel tasandil:

- ühiskonna tasand - millise konkreetse nõudmise täitmiseks organisatsioon on loodud?
- piirkonna tasand - mida on ta suuteline pakkuma sellele piirkonnale, kus ta asub?
- organisatsiooni tasand - milleks organisatsioon on vajalik iseendale?

Lisaks eeltoodule analüüsida ning anda hinnang organisatsiooni filosoofiale:

- organisatsiooni visioon, missioon ja eesmärgid (nende puudumisel koostab üliõpilane need ise tuginedes eelõpitud teooriale ning arvestades organisatsiooni eripära);
- organisatsiooni põhiväärtused;

- organisatsiooni kuvand (*imago*) nii sisemiste kui välimiste klientide ja juhtkonna silmis;
- organisatsiooni sotsiaalne vastutus oma töötajate ning klientide ees;
- hinnang ning analüüs ettevõtte organisatsioonikultuurile läbi Schein'i organisatsioonikultuuri tasandite.

2) Millised on organisatsiooni tegevusvaldkonnad ja turud?

Vastamiseks teisele küsimusele, peab praktikant:

- leidma millises arenguetapis on antud organisatsioon lähtuvalt elutsükli mudelist;
- kasutama *Boston Consulting Group*'i portfelli maatriksit teenuste ning toodete rühmitamiseks ning analüüsimiseks (vajadusel võib kasutada ka mõnda muud sobivat mudelit);

Vastates kolmandale küsimusele on lähteseisukohaks:

- Ettevõtte makrokeskkonna analüüs
 - poliitilised ja õigusaktidest tulenevad tegurid;
 - majanduslikud tegurid;
 - sotsiaal-kultuurilised tegurid;
 - tehnoloogilised tegurid;
 - rahvusvahelised tegurid;
- Ettevõtte mikrokeskkonna analüüs
 - konkurendid (sh. konkurentsianalüüs)
 - kliendid (sh. külastajate voogude analüüs)
 - tarnijad
 - regulaatorid
 - strateegilised liitlased

Analüüsides erinevate huvigruppide mõju vaadeldavale organisatsioonile, tuleb praktikandil:

- määratleda olulisemad huvigrupid ning kirjeldada nende põhilisi ootusi analüüsitava organisatsiooni suhtes;
- hinnata analüüsitava organisatsiooni vastavust huvigruppide ootustele ning põhjendada oma arvamust. Parema ülevaate saamiseks on soovitatav kasutada sobivaid hindamisskaalasid ja hinnangute tabeleid.
- Anda hinnang üleüldisele töökorraldusele ja töötajate koolitamisele

3) Mis soodustab ja takistab organisatsiooni majandus- ja äritegevust?

Vastuseks neljandale küsimusele tuleb praktikandil analüüsida organisatsiooni suhteid ja seoseid ümbritseva keskkonnaga ning määratleda organisatsiooni tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, koostades SWOT analüüs.

- Millised on organisatsiooni tugevad küljed?
 - millised ja mille (kelle) suhtes?
 - millised võimalused nendega kaasnevad?
 - milliseid ohtusid nad võimaldavad vältida?
- Millised on organisatsiooni nõrgad küljed?
 - millised ja mille (kelle) suhtes?
 - milliseid ohtusid nad endas kätkevad?
 - kuidas on neid võimalik neutraliseerida?

Võttes arvesse nelja küsimuse analüüsi tulemused, tuleb praktikandil anda üldine hinnang vaadeldavale organisatsioonile ning kavandada edasise arengu võimalused ja suunad, leides vastused järgmistele küsimustele:

- missugune peaks olema analüüsitud organisatsioon tulevikus?
- miks ta peaks just niisugune olema?
- mida tuleb teha, et see organisatsioon kujuneks just niisuguseks?
- Majandusaastaaruande analüüs (võimalikkuse korral)

4) Praktika

Praktika aruande teine osa annab ülevaate üliõpilase praktikast. Aruandes peavad kajastuma:

- praktikandi tööülesanded;
- enesehinnang oma tegevuse tulemuslikkusele;
- praktikandi poolsed soovitusel praktika tõhusamaks muutmiseks;
- **praktikapäeviku pidamine** – iga praktikapäeva kokkuvõte (esmamuljed, olulisemad sündmused ja tegevused, tekkinud emotsioonid, probleemsed olukorrad, mida praktikapäev õpetas, kuidas seostada praktikat ning teooriat, lõplik hinnang ning analüüs). Praktikapäevik tuleb lisada aruande lisasse.
- praktikandi poolt või tema osalusel koostatud ning olulised tegevust iseloomustavad materjalid on soovitatav lisada aruandele;
- millistes valdkondades tundis praktikant end tugevana ja millele oleks õppetöös olnud vajalik pöörata suuremat tähelepanu.

3. PRAKTIKA HINDAMINE

Praktikant koostab püstitatud ülesannete täitmise kohta aruande ja esitab selle koos praktikakohapoolse juhendaja hinnanguga kolledži Turismiosakonda.

Praktika tulemuste hindamisel arvestatakse järgmisi kriteeriume:

- Edukas tööpraktika ettevõttes
- Praktikakoha juhendaja hinnangut (nii suuline kui ka kirjalik) tudengi praktika tulemuslikkuse kohta;
- Aruande sisukus ja vastavust püstitatud ülesannetele
- Aruande vormistust (vastavalt üliõpilastööde kirjalike tööde juhendile)
- Aruande kaitsmist (küsimustele vastamist, esinemist jm).

Praktikaprogrammi mittetäitnud, aruandele ebarahuldava hinnangu saanud või aruandes esitatut kaitsta mitte suutnud üliõpilaste praktikat ei arvestata ja nad peavad praktika järgneval aastal uuesti sooritama.

PRAKTIKANDI JUHENDAMINE JA KONTROLL

Praktikakoht:

- määrab praktikandile juhendaja, kes juhendab ja kontrollib tema tegevust, abistab programmi täitmiseks vajaliku informatsiooni hankimisel ja lahtimõtestamisel ning annab praktika lõppedes praktikandi kohta kirjaliku iseloomustuse, mis sisaldab hinnangut praktika sooritamise kohta;
- kindlustab praktikandile töökaitsealase instrueerimise vastavalt töökaitsealastele õigusaktidele ning ettevõtte sisekorraeeskirjale;
- kindlustab praktikandile ohutud ja tervislikud töötingimused vastavalt töökaitsealastele õigusaktidele ning selgitab talle tema töö võimalikke ohtusid;
- kindlustab praktikandi vajalike kaitsevahendite ja tööriistadega ning tutvustab nende kasutamise- ja hoidmistingimusi vastavalt kehtestatud korrale;
- võimaldab praktikandil tutvuda organisatsiooni tegevuse ja õpitava erialaga ning täiendada oma erialaseid teadmisi ja oskusi;
- iseloomustab praktikandi töötamist ja käitumist tööpraktika ajal ning teeb ettepanekud praktikandi erialase ettevalmistuse kohta.

Kolledž:

- sõlmib praktikakohaga praktika lepingu, mis sisaldab informatsiooni praktikandi ettevalmistuse tasemest ja kolledži poolse praktikajuhendaja kontaktandmed;
- kontrollib praktika sooritamist;
- ei reglementeer praktikandi poolt organisatsioonis tehtava töö tasustamist

PRAKTIKANDI MEELESPA

Praktikant on kohustatud:

- ilmuma praktika alguse ajaks praktikakohta;
- täitma kohusetundlikult ja korrektselt praktikakoha poolse juhendaja, samuti teiste tööd juhtima volitatud isikute seaduspäraseid korraldusi ja vastutama oma tegevuse tulemuste eest võrdselt praktikakoha koosseisuliste töötajatega;
- hoidma praktikakoha äri- ja ametisaladusi ning head mainet.
- Kooskõlastama aruande sisu ettevõtte poolse juhendajaga, võttes temalt allkiri aruandega tutvumise kohta enne esitamist TÜ Pärnu kolledži turismiosakonda.

Praktikandil pole lubatud:

- kasutada praktikakoha vara ja infot eesmärkidel, mis ei ole kooskõlas praktikakoha tegevuse või praktika eesmärkidega;
- võtta iseseisvalt vastu juhtimisotsuseid, välja arvatud juhud, kus viivitamatu sekkumine on vajalik olulise kahju ärahoidmiseks.

SOOVITUSED

Kuna iga praktika sooritamise aluseks on eeldusainete läbimine, siis teise aasta praktikakohtadeks on sobivad erinevad **assisteerivad** (nt. keskastme juhi assistent) tööd turismivaldkonnas. Oluline on ka praktika jooksul tutvuda võimaluse korral erinevate osakondade tööga, saamaks terviklikumat pilti organisatsiooni tegevusest.

SOOVITATAV MATERJAL:

1. **Üksvärv, R.** 2008. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.
2. **Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2008. Organisatsiooni käitumine. Tallinn: Külim.
3. **Alas, R.** 2008. Juhtimise alused. Tallinn: Külim.
4. **Koch, R.** 2007. Strateegia käsiraamat. Tallinn: Tänapäev., 368 lk
5. Operational Management. 2007. VocMat e-kursuse materjalid.
6. **Baum, T.** 2006. Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure. An international perspective. Australia: Thomson Learning.
7. **Alas, R.** 2005. Strateegiline juhtimine. 3 trükk, Tallinn: Külim, 220 lk.
8. **Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.** 2005. Human Resource Management. 6th ed. UK: FT Prentice Hall, pp. 6-11.
9. **Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. 5 trükk, Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 339 lk.
10. **Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
11. **Roots, H.** 2002. Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Siseakadeemia kirjastus.
12. **Gratton, L.** 2000. Elav strateegia. Tallinn: Pegasus, lk 113
13. **Siimon, A., Vadi, M.** 1999. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 269 lk
14. Teaduslikud artiklid, ajakirjad ja Internetiallikad

Lisa 2. Organisatsiooniõppepraktika juhendaja (praktikakoha) hinnanguleht

PRAKTIKA JUHENDAJA HINNANG PRAKTIKANDILE

ORGANISATSIOONIÕPPE PRAKTIKA

Lugupeetud juhendaja! Oleme väga tänulikud, kui leiate aega selle hinnangulehe täitmiseks, mis ühelt poolt annab Teie poolse väärtusliku hinnangu praktikandile ning aitab ühtlasi meil teada saada, kui edukalt on üliõpilane oma praktika sooritanud ning millised valdkonnad/ oskused nõuaksid veel täiendamist. Palume igale vastusele õiglast ja ausat vastamist.

Üliõpilase nimi _____

Kursus _____

Üliõpilase amet praktika ajal _____

Praktika periood _____

Praktika ettevõtte _____

Juhendaja nimi, amet _____

Juhendaja kontakttelefon ja e-post _____

Hinnang tudengi praktika tulemuslikkusele

Hinnangu andmine toimub järgnevalt järgnevalt: **A** (suurepärase), **B** (väga hea), **C** (hea), **D** (rahuldav), **E** (kasin), **F** (puudulik), **X** (ei olnud võimalik hinnata). Hindamiseks märkige palun Teie poolt antud hinnangu täht vastavasse lahtrisse.

Kriteerium	Hinne
Üliõpilane esitas Teile organisatsiooniõppepraktikaga seotud eesmärgid? Kommentaar:	JAH/EI
Üliõpilane oli avatud suhtleja Kommentaar:	
Üliõpilane oskas käituda korrektselt erinevates olukordades? Kommentaar:	

Üliõpilasel oli õppimisvalmidus-ja tahe? Kommentaar:	
Iseseisvus, vastutustunne ja entusiasmi Kommentaar:	
Meeskonnatöö valmidus (koostöö kolleegide ja juhendajaga, saavutamaks ühist ettevõtte eesmärki) Kommentaar:	
Üliõpilane esitas avatult omapoolseid ettepanekuid ettevõtte tegevuse tõhustamiseks (suuliselt või kirjalikult oma praktika aruandes)? Kommentaar:	
Töötaja kasutamine ja soov saada täiendavaid lisaülesandeid enda arendamiseks? Kommentaar:	
Keskendumisvõime ja oskus reageerida kiiretele olukordadele tulemuslikult? Kommentaar:	
Vastutustunne tööülesannete täitmisel ja otsustusvõime (antud volituste piires) Kommentaar:	
Üliõpilase oskus võtta vastu konstruktiivset kriitikat? Kommentaar:	
Olete tutvunud üliõpilase kirjaliku praktika aruandega enne selle esitamist TÜ Pärnu kolledžile?	JAH/EI
Praktika üldhinne	

Juhendaja allkiri, kuupäev _____

Praktikandi allkiri, kuupäev _____

Lisa 3. Organisatsiooniõppepraktika infoseminari slaidid



Praktikakoha valik

Suund: Majutusettevõtte juhtimine ja turundus

- Majutusasutused (hotellid, väikemajutuskohad, külalistemajad, hostelid...)

Suund: Turismiühikute juhtimine ja turundus

- Turismiinfokeskused, reisibürood, kohalikud omavalitsused

Suund: Spaaettevõtte juhtimine ja turundus

- Spaahotellid, spaakeskused, vabaajakeskused, *wellness* keskused, päevaspaad

http://pc.ut.ee/~innab/ettevõtted_2011.pdf

*II aasta praktikat on võimalik sooritada ka välismaal

Ettevalmistus

- Praktika eesmärkide mõistmine (juhendiga tutvumine)
- Praktikaks sobiva ettevõtte leidmine/kooskõlastamine
- Otsese juhendajaga kokkusaamine, praktika eesmärkide selgitamine, juhendi edastamine, lepingu tutvustamine
- Tutvustavatel päevadel käimine
- Innale juhendaja kontaktide edastamine (leping)

Soovitused, kuidas pöörduda ettevõtte poole

Lugupeetud

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži teise kursuse turismi- ja hotelliettevõtluse õppekava üliõpilane (ees-ja perekonnanimi). Õppekava järgselt on meil vaja läbida kohustuslik praktika, kestvusega üks kuu ja ma oleksin väga huvitatud sooritamast seda Teie ettevõttes... Kirjaga on kaasas nii minu CV kui praktika juhend.

Lugupidamisega,
Ees-ja perekonnanimi
Telefoni nr
E-posti aadress

Soovitused II

Korrektse CV koostamiseks soovitan see teha Europassis (www.europass.ee)

Intervjuul või ettevõttega kohtumisel:

- Ole avatud, positiivne ja huvitatud
- Tee ära korralik eeltöö (info ettevõtte kohta)
- Ole praktiliselt aktiivne, näita välja enda poolset initsiatiivi
- Austa ja väärtusta kokkuleppeid (täpsus, korrektsus)

Praktikal olles...

- Praktika vältel vajaliku info kogumine
- Uute teadmiste omandamine
- Oma oskuste ja teadmiste demonstreerimine
- Meeskonna töö ja kontaktide loomine

Praktika aruande kirjutamine

- Enne tutvuda üliõpilaste kirjalike tööde vormistamise juhendiga (2010)
- Praktika aruanne koosneb järgnevatest osadest (aruande näidised ŌISis):
 1. Organisatsiooni filosoofia ja tegevusvaldkonnad
 2. Organisatsiooni süvaanalüüs
 3. Ümbritseva keskkonna mõju organisatsioonile
 4. Praktika (eneseanalüüs)
- + Praktikapäevik
- + Lisad (tabelid, joonised)

ABIKS aruande kirjutamisel ☺

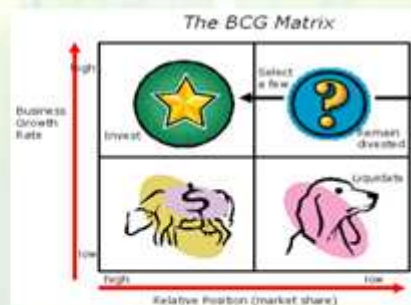
Edgar Schein'i Organisatsioonikultuuri tasandid

- Jälgitav kultuuritasand: sisekujundus, mööbel, riietumise- ja suhtlemisstiil, lood, müüdid, rituaalid..
- Jagatud väärtused: väärtused, mida organisatsioonis aktsepteeritakse;
- Baasarsaamad: käibetõed mida ei vaidlustata.

Allikas: M. Vadi Organisatsiooniline käitumine 2004

Boston Consulting Group'i (BCG) maatriks I

Organisatsiooni toodete või teenuste analüüsimiseks kasutatakse *Boston Consulting Group'i* maatriksit.



Allikas:

http://2.bp.blogspot.com/_U6pP3QC4us/SbV8pB3CKPI/AAAAAAAAAZs/K6IWjo46_gk/s400/bcg.gif

Boston Consulting Group'i (BCG) **maatriks II**

- **küsimärgid** – uued tooted, mille arendamiseks on tarvis investeerida palju rahalisi vahendeid
- **tähed** – tooted, mis on elutsükli tipus ja toovad oma turuosa säilitamiseks piisavalt palju raha sisse.
- **rahalehmad** – küpsusfaasis olevad tooted, mis tavaliselt toovad tunduvalt rohkem raha sisse, kui turuosa säilitamiseks tarvis.
- **koerad** – tooted, millel on väike turuosa ja puudub potentsiaal positiivset rahavoogu tekitada

Praktikapäeviku kui ka üldise aruande eesmärk

- Mitte ainult kirjeldada töökogemust, vaid seda on vaja ka analüüsida.
- Analüüsi all on mõeldud: tööd, suhteid tööl, iseennast oma erinevates rollides.
- Praktika aruandest peab kajastuma ka üliõpilase areng ja õppimine praktika perioodi jooksul

Aruande esitamine ja kaitsmine

Aruanne palun esitada elektrooniliselt e-mailile
(inna.bentsalo@ut.ee)

Aruande kaitsmine komisjoni ees:

- Millest rääkida? (ÕIS-is juhend olemas)
- Kui kaua? (6 min)
- Küsimused/vastused/tagasiside tööle

Hinde kujunemine

Praktikakoha juhendaja hinnang (20%), ülejäänud 80% moodustab:

- Aruande vormistus (10%)
- Aruande sisukus ja vastavus püstitatud ülesannetele (60%)
- Aruande kaitsmine (küsimustele vastamine, esinemine jm) (10%)



Organisatsioonipraktika üldine info

Ainemaht on 6 EAP

Hindeline: A-F

Kestvus: vähemalt 4 nädalat (soovitatav periood: suvi)

Praktika on vaja sooritada **31. juuliks 2012**

Aruanne esitada hiljemalt **15. augustiks 2012**

*Kaitsmisajad selguvad hiljem (kevad 2012), tavaliselt on valida 2-3 kuupäeva vahel.

TÕEND ÜLIÕPILASE ETTEVALMISTATUSEST ORGANISATSIOONIÕPPE PRAKTIKALE MINEKUKS

üliõpilane.....on

[illegible]

nr	senised praktika- või töökohad	praktika (töötamise) aeg

Lisa 5. Näide: Tiitelleht (organisatsiooniõppe praktika aruandel)

TARTU ÜLIKOOL

(tiitellehel reavaheks on 1,5; lõiguvahe 0 pt)

Pärnu kolledž

Turismiosakond

(antud reale kirjutatakse osakond, kuhu esitatakse aruanne)

Üliõpilase ees-ja perekonnanimi

Kursus (TH2; AÜTH2)

ORGANISATSIOONIÕPPE PRAKTIKA ETTEVÕTTES X

Praktika aruanne

Juhendaja: ees-ja perekonnanimi

(Siin peab olema kirjas praktikakoha juhendaja nimi, tihtipeale aetakse see segamini ja kirjutatakse vastutava õppejõu nimi)

Pärnu 2012

(Tiitellehel, sisukorral, sissejuhatuse esimesel lehel ei tohi olla lk numbrit, lk numbrid algavad alates kolmandest leheküljest.)